

Contributions de l'organisation du travail à la compréhension des stratégies des producteurs laitiers d'un bassin non-traditionnel

Ing. Agr. Correa P., Facultad de Agronomía, Uruguay (pcorrea@unorte.edu.uy)

Ing. Agr. Arbeletche P. (MSc), Facultad de Agronomía, Uruguay (arbe19@fagro.edu.uy)

Ing. Agr. Bartaburu D., Instituto Plan Agropecuario, Uruguay (dbartaburu@planagropecuario.org.uy)

Ing. Agr. Dieguez F. (PhD), Instituto Plan Agropecuario, Uruguay (fd_uy@yahoo.com)

Ing. Agr. Morale, H. (PhD), Instituto Plan Agropecuario, Uruguay (paisanohermes@hotmail.com)

Dr. Vet. Tourrand J.F. (PhD.), CIRAD, France (tourrand@aol.com)

Résumé

Pour comprendre la logique utilisée par les producteurs et leur attitude face aux propositions d'échanges technologiques nous avons dû identifier différentes stratégies chez les producteurs éleveurs de la « région du basalte » (Morales H. et al, 2003, Correa P. et al, 2003) et d'un bassin laitier non-traditionnel (Arbeletche P. et al, 2007).

Chaque fois qu'il faut proposer de meilleures techniques, il est très important d'évaluer leurs conséquences sur l'organisation du travail. Même si leurs caractéristiques sont différentes, l'impact des procédés socio-économiques entraîne une diminution de l'offre de main-d'œuvre, en général, et de capacité, en particulier. D'autre part, le fait de découvrir et d'appliquer de nouvelles techniques pour répondre aux demandes d'un développement durable exige plus de temps et différents niveaux de spécialisations. Ces échanges de dimension et de techniques provoquent des changements qui modifient les rôles, le nombre de personnes impliquées et, surtout, fait apparaître de nouveaux acteurs au sein du monde du travail.

Étant donné que les laiteries demandent une plus forte implication de la main-d'œuvre, nous proposons d'explorer l'organisation du travail des producteurs du Bassin Laitier de Salto.

Mots-clés : décisions stratégiques, bilan du travail, systèmes laitiers.

Introduction

Le Bassin Laitier de Salto se situe dans la région côtière du nord de l'Uruguay et représente 1,2 % de la production laitière nationale. Il occupe 29.000 ha qui abritent 13.000 vaches laitières. Celles-ci ont une grande importance locale car elles créent des emplois et de la richesse. Le climat uruguayen est tempéré, subtropical humide et présente un relief légèrement vallonné, avec des plaines et des pénéplaines (Wikipedia). Le Bassin de Salto compte 100 producteurs qui expédient leur production vers deux centrales laitières. En 2008, ils y ont envoyé 34 millions de litres (93 mille litres/jour) (com. pers. INDULACSA).

L'objectif de ce travail est d'analyser l'organisation du travail dans le cadre de cas représentatifs chez les producteurs du Bassin Laitier de Salto et d'améliorer nos connaissances et notre rapport en ce qui concerne les stratégies productives.

Analyse méthodologique

Les stratégies peuvent être définies comme des lignes de conduite à moyen et à long terme. Il s'agit de décisions traduites en actions et, par conséquent, identifiables grâce à une observation du cycle de production (Marshall et al, 1994). Les finalités (c'est-à-dire, pour quoi les choses sont faites) et la situation perçue par le ou les décideurs (avantages et obstacles perçus par les décideurs) déterminent les règles (ce qui est fait) et les décisions stratégiques (comment faire) qui, à leur tour, induisent les procédés de production (Landais E. et Deffontaines J.P., 1990 ; Morales H., 2002).

Ce sont les procédés d'organisation technique qui permettent d'analyser comment sont attribuées dans le temps et l'espace les ressources et les interactions entre les différentes activités développées sur une propriété (Marshall et al, 1994). Dans le cadre de ces interactions, il est nécessaire d'étudier

l'organisation du travail vue comme une division des tâches par rapport aux ressources et à l'infrastructure disponible. Les temps destinés à la production, au contrôle du procédé de production et aux combinaisons d'activités (économiques et privées) nous donnent des idées quant aux stratégies des producteurs.

La méthode du Bilan de Travail complète les analyses techniques et économiques et permet de trouver des différences dans l'application des stratégies. Celle-ci calcule le temps destiné à la production et le temps qui reste pour d'autres activités au cours du cycle de production. Elle permet de comprendre les différences concernant l'évolution du travail entre des exploitations d'élevage du même type ou entre différents genres (Dieguez F. *et col*, 2008 ; Lemery B., 2004 ; Madelrieux S., 2004).

Méthodologie

Pour ce travail, nous avons mis en œuvre une étude exploratoire qualitative basée sur une analyse de cas transversaux. Pour étudier le procédé d'organisation du travail, nous avons appliqué la Méthode dite du Bilan de Travail (BT) (Dedieu B. *et al*, 2000 ; Bischoff O. *et al*, 2008).

Pour choisir nos cas d'étude, nous nous sommes basés sur une typologie réalisée lors d'un travail préalable, (Arbeletche *et al*, 2007) qui nous a permis d'identifier quatre types de producteurs : les salariés de l'industrie, les conservateurs, les preneurs de risques et ceux qui complètent leur production laitière avec d'autres activités.

À partir de cette typologie, nous avons réalisé, au cours de l'année 2007, neuf entretiens avec des producteurs et des personnes de leur famille qui ont pris part à des décisions stratégiques et tactiques dans les propriétés. Chaque type de producteurs a été représenté par un, deux ou trois cas. Les cas ont été sélectionnés grâce à la connaissance préalable de la région¹, ainsi que sur la base de données réunies lors d'une enquête réalisée dans la région au cours de l'année 2004 (Arbeletche P. *et al*, 2007). Nous avons réalisé des entretiens semi-structurés avec un questionnaire modèle de questions ouvertes. De plus, nous avons collecté des informations pour décrire l'organisation du travail routinier. Ainsi, nous avons pu identifier les types de travailleurs qui participent à ces travaux routiniers (cellule de base, contrats d'embauche, services et bénévoles), les tâches réalisées dans les cas étudiés (routiniers, saisonniers et échanges) et la distribution des tâches.

Nous avons calculé le temps en heures du travail de routines pour le total de travailleurs et pour la CB, les heures effectuées par vaches/masses (VM) et pour produire mille litres de lait, le pourcentage de temps passé à des tâches de routine et le Temps Disponible Calculé (TDC) à partir du moment où ces tâches routinières ont été réalisées par rapport au temps prévu (TP).

Le TDC permet d'analyser la marge de manœuvre ou de souplesse des systèmes. Dans ce cas, nous avons analysé le temps libre restant après la réalisation des travaux de routine par rapport au temps prévu. Le temps prévu (TP) sont les heures de travail assignées par an dans une propriété, calculées en multipliant les heures de travail par travailleurs par le nombre de travailleurs employés. Nous nous sommes basés sur une semaine de travail sans les dimanches, avec des journées de 8 heures, sans pause, nous n'avons déduit ni les arrêts de travail ni les congés. D'après ces hypothèses, une personne dispose de 2.304 heures de travail/an.

Résultats et discussion

Les stratégies des producteurs se différencient par rapport au temps dont ils disposent pour se consacrer à la production et à l'importance qu'ils donnent au contrôle des tâches sur le terrain (Arbeletche P. *et al*, 2007).

- Les salariés de l'industrie cherchent à améliorer leur qualité de vie à cause d'une forte implication de la Cellule Base. Entre eux, ils se différencient pour que les innovateurs puissent mieux déléguer certaines activités.

¹ Techniciens de l'Institut Plan d'élevage et enseignants en Gestion d'Entreprises Agro-pastorales de la Faculté d'Agronomie.

- L'implication définit aussi les conservateurs qui réalisent un contrôle permanent et personnel pour tout ce qui concerne la production. Ils s'impliquent fortement dans l'activité.
- Les preneurs de risques utilisent une stratégie d'homme d'affaires. Ils délèguent les tâches routinières et ne s'occupent pas personnellement des tâches de terrain. Pour eux, l'important est de surveiller les activités.
- Ceux qui complètent leurs recettes maintiennent une faible activité directe par une délégation des activités de contrôle à un « partenaire » ou à des personnes de confiance.

Stratégies Salariés de l'Industrie

Dans ce cas, nous pouvons faire une distinction entre les producteurs les plus traditionnels et les innovateurs. Les cas sélectionnés ont présenté des caractéristiques similaires à celles d'exploitations dites familiales. Ce groupe comprend les propriétés les plus petites (qui se situent dans une fourchette allant de 21 à 74 VM sur moins de 200 ha avec une production allant de 17 à 173 mille litres de lait). Ils accèdent moins facilement aux technologies modernes, avec moins d'investissements sur leurs infrastructures et moins de machines. Les indicateurs de production par vache masse et par hectare sont bas.

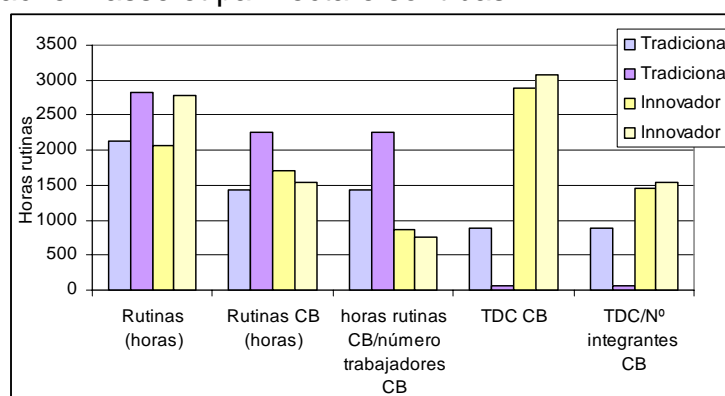
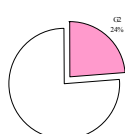


Figure 1. Stratégies traditionnelles et innovatrices : totale des heures routinières par CB, heures routinières CB/intégrants CB, TDC CB et TDC par personne CB

Dans les cas analysés, la famille habitait la propriété et répondait à la demande. Ce sont ceux qui ont occupé le moins de travailleurs et dépendent d'un travail non-rémunéré. Les intégrants de la Cellule Base participent à toutes les tâches de routine. Les bénévoles collaborent aux tâches de routine (élevage des veaux, traite, distribution d'ensilage) et effectuent des remplacements lors des jours libres de la Cellule Base.

Dans tous les cas, les indicateurs d'efficacité du travail ont été en-dessous de la moyenne du Bassin.

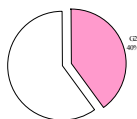


Les salariés de type traditionnel ont été les moins nombreux. Ils ont occupé moins de travailleurs et n'ont pas embauché de main-d'œuvre. Ils représentent 24 % des producteurs.

Il s'agit du cas où nous avons observé le plus de manque d'infrastructures et de machines. Ce groupe est également celui qui incorpore le moins de technologies modernes, raison pour laquelle il présente les valeurs les plus basses de production à l'hectare et par VM.

Deux travailleurs ont été embauchés par propriété. La cellule base était composée d'une personne qui participait à toutes les tâches et comptait sur une aide de bénévoles et des échanges.

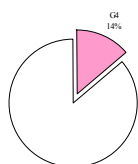
Dans ces systèmes, le travail dépend de la cellule de base (l'un des cas y passait presque 100 % de son temps). Ainsi, 2.250 heures par an et par intégrant de la CB sont-elles effectuées. Ce sont ceux qui occupent le plus de temps de la CB en tâches routinières par unité (hectare, VM et mille litres de lait produits). Ce sont donc les moins flexibles avec un TDC libre de routines de 900 et 1.250 heures par travailleur.



Les innovateurs représentent 40 % des producteurs. Ils présentent une taille d'exploitation relativement plus grande que celle des exploitants traditionnels et bien que la main-d'œuvre soit fortement familiale, ils occupent le double de travailleurs par propriété. La CB compte deux personnes, en plus de l'aide de bénévoles et/ou de salariés.

Ils bénéficient d'une meilleure infrastructure, utilisent plus de machines et présentent des indicateurs de production plus élevés (1.1 mille l/ha par an et entre 0.9 et 2.3 l/VM par an).

Ils ont recours à 4 travailleurs, reçoivent une collaboration familiale (bénévoles) et, de plus, embauchent une main-d'œuvre non spécialisée. Ils sont ceux qui ont passé le moins de temps à des tâches routinières. La CB y consacre un tiers de son temps, soit moins de 1.000 heures par intégrant de la CB. Ce sont ceux qui passent le moins d'heures de routine par hectare et par vache/masse et qui présentent la plus grande flexibilité avec des valeurs de TDC de 1.500 heures/intégrant par CB.



Stratégie Conservatrice

Cette stratégie représente 14 % des producteurs. Le cas de la stratégie conservatrice est celui d'un système exclusivement laitier. Il présente une taille moyenne (230 ha, 118 VM, 425 mille l/an), mais des indicateurs de travail (39 VM et 142 mille litres par an par travailleur) qui atteignent les valeurs des plus grandes exploitations de la région.

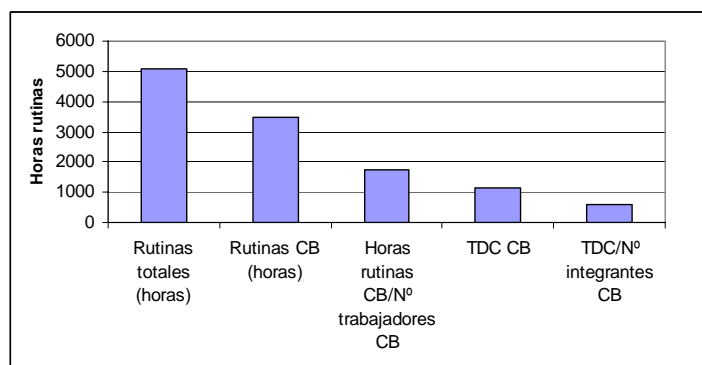


Figure 2. Stratégie Conservatrice : totale des heures routinières totales par CB, heures routinières CB/intégrants CB, TDC CB et TDC par personne CB

Deux membres de la famille s'occupaient de toutes les tâches et comptaient sur l'aide d'un travailleur embauché.

Nous avons observé une forte implication de la CB, ce qui nous permet de présenter l'une des valeurs les plus élevées (1.731) d'heures routinières par travailleur d'une CB. Il s'agit de l'un des systèmes les moins flexibles, avec la plus basse quantité d'heures disponibles par intégrant de la CB (573 heures). Nous avons présenté des valeurs moyennes pour des indicateurs d'efficacité routinière semblables à celles des stratégies salariales.

Stratégie d'Affaires et de Complément

Dans les stratégies d'affaires et de complément apparaissent des exploitations de plus de 500 ha. Ces systèmes de taille plus grande sont différents des autres car ils appliquent des technologies de pointe

et réalisent des investissements importants en ce qui concerne leurs infrastructures. Les producteurs ne participent pas aux tâches routinières et embauchent une main-d'œuvre spécialisée ; ils délèguent même certaines décisions à des personnes de confiance. Elles sont celles qui ont le plus de main-d'œuvre et le temps utile est normalement occupé par des salariés. Du fait de leur échelle, elles sont les plus efficaces quant à l'usage des ressources.

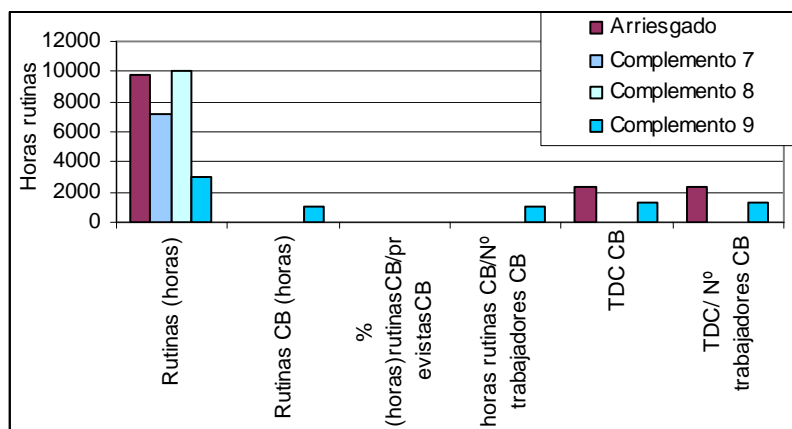
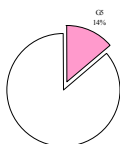


Figure 3. Stratégies d'Affaires et de Complément : total des heures routinières par CB, heures routinières CB/intégrants CB, TDC CB et TDC par personne CB



L'entrepreneur est suivi par le conservateur en ce qui concerne la taille : avec le double de la surface, 35 % de plus de VM et le double de production de lait (450 ha, 180 VM et 940 mille l/an). Il s'agit du cas qui a atteint la plus grande production totale et a obtenu les indicateurs les plus élevés de production : 2.1 mille litres/hectare et 5.2 mille litres/VM. Ce groupe représente 14 % des producteurs.

Par rapport à la taille et aux indicateurs de production, ce cas ressemble aux propriétés les plus grandes du bassin, mais les indicateurs de travail par VM et surface le place dans le groupe des propriétés moyennes.

Pendant la semaine, le producteur partage son temps entre la propriété et la ville ; il est la seule personne de la famille qui s'occupe de la propriété sur laquelle il a embauché 6 travailleurs permanents.

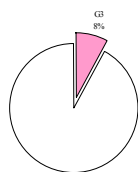
L'aire (64 ha) et le nombre de vaches masse (26 bêtes) par travailleur mettent cette exploitation dans le groupe des propriétés moyennes du bassin, mais la productivité obtenue, soit 134.000 litres de lait par travailleur, la place parmi les plus grandes.

La Cellule Base est formée d'une personne qui s'occupe de tâches saisonnières et du contrôle des activités. Une main-d'œuvre spécialisée réalise les tâches de routine et d'ensemencements. Le producteur délègue certaines de ses décisions quotidiennes et réalise des contrôles journaliers. En ne prenant pas part aux tâches de routine, il libère 100 % de son temps pour d'autres tâches.

L'organisation du travail ressemble à celle des grandes propriétés en ce qui concerne la stratégie complémentaire planifiée pour obtenir une moindre implication dans les tâches routinières de la Cellule Base et une grande participation des salariés. En plus de la main-d'œuvre non spécialisée (péons), apparaissent le contre-maître ou représentant (à qui sont délégués certains contrôles et décisions tactiques) et une main-d'œuvre spécialisée (trayeurs, conducteurs de tracteurs).

Bien qu'il ne s'agisse pas de la plus grande propriété, c'est celle qui a prévu le plus d'heures pour les activités de production et est la plus efficace quant à l'utilisation des heures de routine pour produire 1.000 litres de lait.

La stratégie de ceux qui recherchent un complément représente 8 % des producteurs. Comme la définition des stratégies n'a pas différencié la nature de l'activité complémentaire, nous avons sélectionné 3 cas :



- Cas d'une diversification avec des fruits citriques
- Cas d'une propriété dont les recettes principales provenaient de la laiterie et dont le producteur s'occupait d'une autre activité économique non-agricole
- Cas présentant ces deux critères ; un système diversifié ayant un lien avec une activité économique non-agricole.

Dans ce cadre, les deux cas de plus grande taille ont coïncidé (avec ceux plus grands du bassin) et un plus petit avec les caractéristiques des propriétés familiales. Ils se sont différenciés du restant étant donné que les décideurs s'occupaient d'autres activités économiques et qu'ils passaient moins de temps sur les tâches de production laitière. Une moindre implication de la Cellule Base, ainsi qu'une plus forte participation des salariés, a été planifiée. Les producteurs délèguent certaines de leurs décisions quotidiennes et dans deux des cas ils délèguent aussi des décisions stratégiques. Cela a été la seule stratégie où des cas sans intégrants de la CB sont apparus. L'un d'entre eux déléguait toutes les tâches concernant les champs et l'autre, qui participait aux tâches saisonnières, ne recevait aucune rémunération, raison pour laquelle nous l'avons classé en tant que bénévole.

Parmi ceux-ci, il y a quelques différences à cause de l'échelle des exploitations. Les plus grandes sont les plus efficaces quant à l'usage de la main-d'œuvre à l'hectare et VM et à l'usage de la salle de traite (40 VM/organe).

Si nous tenons compte des tâches routinières, l'un des cas a été plus efficace en ce qui concerne l'utilisation du temps (avec 21 heures par VM, 8 heures pour mille litres et 14 heures à l'hectare). De plus, il a présenté le plus bas TDC par travailleurs (288 heures). Les autres deux cas ont fait un usage similaire du temps des salariés et ont destiné la moitié (43-52 %) du temps à des tâches de routine avec une efficacité de 21-29 heures par VM, 21-11 heures pour mille litres et 23-12 heures à l'hectare, avec un TDC de 1.312 et 1.104 heures.

Conclusion

Dans des régions où les recettes dépendent de la productivité du secteur, mais où les pâturages (affectés par les sols et le climat) imposent certaines restrictions aux résultats de production, il faut s'attendre à ce que les producteurs veuillent maximiser le plus possible leurs recettes, et contrôler les risques. Ceci nous oblige à n'émettre que des recommandations techniques car nous n'avons pas les outils nécessaires pour soutenir ces décisions. Les analyses méthodologiques appliquées nous ont permis d'avancer dans la connaissance des logiques appliquées et nous ont offert des outils d'évaluation utiles.

1. Nous avons constaté un fort lien entre les stratégies d'affaires et l'organisation du travail. Nous avons identifié des différences concernant l'organisation des différentes stratégies, ce qui nous a permis de vérifier des finalités différentes par rapport aux économies, associées à la flexibilité de systèmes qui affectent la permanence des producteurs dans le système.
2. La méthode BT a permis d'étudier l'organisation du travail dans le cadre de la propriété et a permis d'observer des différences, au-delà de l'échelle, dans la distribution des tâches, le pourcentage du temps consacré aux tâches routinières et l'implication de la CB par rapport aux stratégies.
3. Nous avons constaté que l'adoption de technologies doit être mise en rapport avec les stratégies d'affaires et l'organisation du travail. La composition des équipes de travail, la distribution des tâches (la participation de la CB dans des tâches de routine et les tâches déléguées) et la flexibilité (Temps disponible calculé ou TDC), affectent la disposition à adopter de nouvelles techniques.
4. Les caractéristiques des technologies à adopter, en termes de facilité d'adoption, demande du temps, de l'implication, etc., ce qui doit être pris en considération. Il faut ajouter que la disposition à adopter des technologies est affectée par des finalités non économiques (qualité de vie, style de vie, efficacité ou flexibilité pour répondre à d'autres activités).

Bibliographie

- Arbeletche P., Bartaburu D., Correa P., Figari M., Morales H., 2007. *Caracterización de los productores de la Cuenca de Salto-Uruguay, según sus estrategias empresariales*. In: Revista de desarrollo rural cooperativismo agrario. Unidad de Economía Agraria. Universidad de Zaragoza. 2006-2007 (10): pp. 53-66.
- Bischoff O., Balard J., Bischoff O., Pin A., Chauvot S., Dumonthier P., Serviere G., Dedieu G., 2008. *L'organisation du travail en élevage*. Guide Pédagogique. Enseigner la méthode Bilan Travail. 1^a, France, Educagri Editions, 158 p.
- Correa P., Morales H., Salvarrey L., Noboa A., 2003. *Resultados de una encuesta a productores de Basalto*. In: Seminario El campo natural y la empresa ganadera. Instituto Plan Agropecuario, Montevideo, Uruguay, pp 75-80.
- Dedieu B., Cahuvat S., Serviere G., Tchakerian E., 2000. *Bilan du travail pour l'étude du fonctionnement des exploitations d'élevage. Méthode d'analyse*. 2^{ème}. France. Institut National de Recherche Agronomique (INRA), Département SAD. Institut de l'Élevage, Département de Systèmes d'Exploitation d'Élevage, 27 p.
- Dieguez F., Duarte E., Saravia A., 2009. *El trabajo en las explotaciones ganaderas*. In: Morales H., Dieguez F. Ed. *Familias y Campo. Rescatando estrategias de adaptación*. Montevideo, Uruguay. Instituto Plan Agropecuario, pp 49-62.
- Lémery B., 2004. *Project Grands Troupeaux, volet organisation du travail : note de synthèse*. Institut de l'Élevage 2007-2009. Paris. France 9 p. [online] http://www.instelevage.asso.fr/html1/IMG/pdf/Proj_Grands_Troupeaux-travail.pdf
- Madelrieux S., 2004. *Ronde de saisons, vie des troupeaux et labeur des hommes. Modélisation de l'organisation du travail en exploitation d'élevage herbivore au cours d'une année*. Thèse de Docteur de l'Institut National Agronomique Paris Grignon. 209 p. + annexes.
- Marshall E., Bonneville JR., Francfort I., 1994. *Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole. Une méthode interdisciplinaire pour la formation et le développement*. Imp. Darantière. France. 169 p.
- Morales H., 2002. *¿Agitarse es trabajar? Sobre las limitaciones de la idea de eficiencia*, Revista del Instituto Plan Agropecuario, Diciembre 2002:(104) pp 6-8.
- Morales H., Correa P., Noboa A., Salvarrey L., 2003. "Knowing the strategies of the livestock farmers of the NW of Uruguay" In: Proceedings of the VII International Rangeland Congress, 26th July-1st august 2003, Durban, South Africa, pp. 1857-1859.
- Wikipedia. [Online] [www/http.Wikipedia.org](http://www.Wikipedia.org).**